

**LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE "RSE" : UNE  
RÉFLEXION EXPLORATOIRE À TRAVERS LES THÉORIES DE LA  
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**  
**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY "CSR ": AN EXPLORATORY  
REFLECTION THROUGH THE THEORIES OF CORPORATE  
GOVERNANCE**

**Mouloud GUERCHOUH\***  
Maître de Conférences 'A'

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud  
MAMMERY de Tizi-Ouzou, Algérie*

*Mail : [guerchouhmouloud@gmail.com](mailto:guerchouhmouloud@gmail.com)*

**Djamal SI-MOHAMMED \*\***

Professeur

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Université Mouloud  
MAMMERY de Tizi-Ouzou, Algérie*

*Mail: [d\\_simohammed@yahoo.fr](mailto:d_simohammed@yahoo.fr)*

**Date de soumission:** 13/06/2021 ; **Date d'acceptation:** 20/09/2021; **Date de publication :** 17/12/2021

**Résumé :** *La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise est contrat social entre l'entreprise (les dirigeants) et la société qui oblige la première à tenir compte du bien-être de la seconde et de l'intégrer dans l'élaboration de ses stratégies. Cela implique l'intégration impérieuse de la justice et de l'équité sociales dans la gouvernance de l'entreprise pour une meilleure création et répartition de la valeur organisationnelle.*

*Il s'agit là de la mise en évidence de l'interaction entre les systèmes de gouvernance comme régulateurs de partage de pouvoir dans l'entreprise.*

*L'objectif de cette contribution est de clarifier, à travers une analyse exploratoire, le pouvoir explicatif des avancées théoriques sur la gouvernance d'entreprise par rapport à la notion de la RSE.*

**Mots-clés :** *théorie actionnariale, théorie partenariale, théorie cognitive, théorie intégrale de gouvernance, RSE.*

**Codes JEL :** *M140*

**Abstract:** *Corporate Social Responsibility is a social contract between the company (the managers) and the company which obliges the former to take into account the well-being of the latter and to integrate it into the development of its strategies. This implies the imperative integration of social justice and equity in corporate governance for a better creation and distribution of organizational value.*

*This highlights the interaction between governance systems as regulators of power sharing in the company.*

*The objective of this contribution is to clarify, through an exploratory analysis, the explanatory power of theoretical advances on corporate governance in relation to the notion of CSR.*

**Keywords:** *shareholder theory, partnership theory, cognitive theory, integral governance theory, CSR.*

**JEL Codes :** *M140*

\* GUERCHOUH Mouloud

\*\*SI-MOHAMMED Djamal

## Introduction

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (désormais, RSE) est un contrat social entre l'entreprise (les dirigeants) et la société qui oblige la première à tenir compte du bien-être de la seconde et de l'intégrer dans l'élaboration de ses stratégies. Cela implique l'intégration impérieuse de la justice et de l'équité sociales dans la stratégie organisationnelle de l'entreprise et donc de leur gouvernance, pour une meilleure création et répartition de la valeur et donc de l'efficacité de l'organisation.

En dépit des nombreux débats qu'elle suscite dans différents domaines et de l'importance grandissante qu'elle revêt, ainsi que la large théorisation dont elle a fait l'objet, la RSE souffre encore d'une déficience de conceptualisation, d'absence de consensus et son champ demeure très fragmenté (*Gond et Igalens, 2008*).

Bien que les approches qui l'ont façonné soient nombreuses, on l'apparente souvent à la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*). Celle-ci suppose que par des contacts justes et équitables, on l'en serait capable de parvenir à converger les intérêts divergents des diverses parties prenantes, écartant ainsi l'idée même de l'existence d'antagonisme entre les contractants. Ce qui relève, comme le souligne *Capron (2007, p. 04)* d'« *utopie agnostique* ».

L'existence d'antagonisme entre les finalités de l'entreprise et les attentes des différentes parties prenantes de l'entreprise donne lieu fréquemment à des conflits qui sont synonymes de coûts organisationnels et des confusions qui doivent être arbitrées par la direction de l'entreprise.

Pour y parvenir, cette approche fait appel à des leviers ou mécanismes disciplinaires de gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, comités de contrôle, etc.), ce qui limite sensiblement sa portée. Les limites de l'approche disciplinaire partenariale impliquent l'élargissement du cadre théorique dominé par la théorie de l'agence et la théorie financière - qui constituent le courant dominant de la gouvernance d'entreprise- à d'autres théories hétérodoxes, telles que les théories cognitives. Cela permet d'intégrer les compétences et les connaissances dans ce processus de création et de répartition de valeur, et de réunir simultanément les dimensions disciplinaires et incitatives, ainsi que les dimensions cognitives et en prenant en compte les biais comportementaux<sup>1</sup> des dirigeants (approche élargie de la gouvernance d'entreprise). Il s'agit là de la mise en évidence de l'interaction entre les systèmes de gouvernance comme régulateurs du partage de pouvoir dans l'entreprise et comme levier d'efficacité organisationnelle.

L'objectif de cette contribution est de cerner le concept de la RSE dans un premier temps, et dans un deuxième temps de clarifier le pouvoir explicatif des avancées théoriques sur la gouvernance d'entreprise par rapport à la notion de la RSE.

## 1. - Approches de la gouvernance d'entreprise : discipline vs connaissances

Il existe une multitude de définitions de la notion de gouvernance en raison de son caractère polysémique. La gouvernance peut être appréhendée sous plusieurs formes quant à ses origines diverses et les perceptions reçues par ses adeptes. La gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) est un système permettant la défense de l'intérêt social, la conduite, la gestion, le contrôle et la pérennité de l'entreprise, précisant les pouvoirs, les responsabilités et les relations

---

<sup>1</sup> On distingue entre les biais comportementaux d'origine cognitive/émotionnelle, et d'origine individuelle/collective; ils sont inducteurs de coûts comportementaux.

des actionnaires et des dirigeants, et s'assurant que l'objectif de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes est bien pris en charge (*Shleifer&Vishny, 1997; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Pérez, 2003*). Cette définition rend compte implicitement des dissensions potentielles entre les différentes parties prenantes en termes d'intérêts, de répartition de pouvoir et de responsabilité, et l'implication du système de gouvernance dans la création et le partage de la valeur.

Quelles que soient les origines de la gouvernance, elles convergent sur le fait qu'elles s'inscrivent toutes dans la perspective de l'efficience, même si elles lui attribuent des contenus différents. Cette divergence de perceptions de la gouvernance est à l'origine de l'existence de différentes approches de la gouvernance.

Pour le courant dominant en gouvernance, en l'occurrence les théories originelles contractuelles, la rente organisationnelle est synonyme de la valeur pour les actionnaires (*valeur actionnariale*) et son processus de création n'emprunte que des voies disciplinaires (coercitives) et de surveillance. Ce raisonnement ne peut être valide qu'en posant l'hypothèse que les actionnaires sont les seuls créanciers résiduels de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils s'approprient l'intégralité de la valeur créée (théorie normative d'agence). De plus, dans le cas où le dirigeant (agent des actionnaires) ne détient qu'une part insignifiante du capital, il adopterait un comportement contraire au sens des intérêts des principaux actionnaires. En effet, selon la vision traditionnelle de la gouvernance, du fait de sa taille et son intensité capitalistique, la 'firme traditionnelle' ou 'firme managériale', requiert d'importants besoins en capital, donnant lieu à un actionnariat diffus, ce qui a pour conséquence la séparation entre les fonctions de propriété et de contrôle. Dans cette perspective, la gouvernance actionnariale a pour objectif unique de restaurer l'intérêt primordial de l'actionnaire, afin d'éviter notamment le sous-investissement en capital (*Shleifer et Vishny, 1997*), et que par ailleurs les autres acteurs sont rémunérés aux coûts d'opportunité. Ce faisant, le seul levier de la gouvernance retenu est d'ordre disciplinaire. Il s'agit de *l'approche disciplinaire actionnariale* ou de *shareholders theory*.

Parallèlement, la théorie positive d'agence centrée sur l'architecture des droits décisionnels retient comme définition du risque résiduel assumé par le créancier du même nom, comme étant « *le risque d'une différence entre les flux stochastiques de ressources et la rétribution prévue des apporteurs* » (*Fama et Jensen, 1983, p. 176*). Conséquemment, la notion de 'créancier résiduel' désigne le droit de l'appropriation du '*revenu ou le bénéfice résiduel*', né de l'exécution des engagements contractuels. En ce sens, le créancier résiduel est celui dont l'utilité est affectée par la partie non contractualisable des décisions prises et mises en œuvre.

Dans le même ordre d'idées, *Charreaux (2006, p. 298)* souligne que « *les actionnaires de la firme managériale ayant renoncé à exercer la dimension « active » de la propriété et n'accomplissent plus que la dimension « passive » (assomption du risque), ils perdaient leur légitimité à être les seuls créanciers « résiduels », autrement dit, le droit exclusif à s'approprier le profit, ce statut ne devant être attribué qu'à des acteurs exerçant les fonctions entrepreneuriales actives* ». Cette fonction d'assomption du risque résiduel, considérée par *Charreaux (1999, p. 121)* comme une fonction d'incertitude résiduelle attachée à tout contrat liant un individu à la firme, suppose donc d'élargir le statut de créancier résiduel à toute partie prenante<sup>2</sup>. La gouvernance est ainsi définie comme « *l'ensemble des mécanismes par lesquels*

<sup>2</sup> Pour *Freeman (1984)*, les parties prenantes sont « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Selon *Mercier (1999)*, les *stakeholders* sont

*les parties prenantes protègent leurs intérêts propres, i.e., par lesquels elles participent au processus décisionnel de création de valeur au centre duquel se trouve le dirigeants* » (Chatelin, 2003). Il s'agit de *l'approche partenariale ou stakeholders theory*.

Cette approche reposant sur la séparation totale entre la propriété et la décision (gestion) évoquées par *Berle et Means* (1932) est discutable et incomplète<sup>3</sup>, car si elle peut être admissible dans le cas de l'entreprise managériale anglo-saxonne caractérisée par un actionnariat anonyme et dispersé, et par l'absence 'supposée' de conflits entre les actionnaires<sup>4</sup>, elle ne peut se justifier dans d'autres types d'économies (européennes ou japonaises) caractérisées par la concentration fréquente du capital qui donne lieu à des actionnaires majoritaires et d'autres minoritaires, ce qui suppose parfois une spoliation de ces petits apporteurs par les actionnaires dominants. D'ailleurs, en termes de spoliation, les actionnaires sont loin d'être les seules victimes (Chatelin et Trébuçq, 2003, p. 02). Cette situation conduit les systèmes de gouvernance à se focaliser davantage sur les conflits actionnaires majoritaires/actionnaires minoritaires que sur les conflits traditionnels dirigeants/actionnaires.

Ce modèle a essuyé des critiques aussi quant à sa fonctionnalité et son efficacité, surtout lorsqu'on connaît le rôle négligeable des actionnaires dans le financement des entreprises (rôle passif)<sup>5</sup>, ainsi que le rôle peu convainquant du système disciplinaire actionnariale dans l'efficacité des organisations. Ces limites conduisent à étendre cette approche à d'autres parties prenantes de la firme appelées communément *stakeholders*.

Dans cette approche disciplinaire (actionnariale et partenariale), la notion d'information, qui selon *Freeman* (1998) fait référence à un ensemble fermé de données relatives aux conséquences des événements possibles, est confondue avec celle de connaissance. Cette dernière représente, au contraire, un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus en fonction de leurs modèles cognitifs. Une telle perception exige de reconsidérer le discours dominant en matière de gouvernance d'entreprise. Celle-ci ne peut plus être réduite à sa définition traditionnelle, concentrée dans le vocable de *corporate governance*, c'est-à-dire un système par lequel les firmes managériales sont détenues et managées (*Berle et Means*, 1932), et son domaine ne peut plus être circonscrit dans la régulation et la limitation de la latitude des dirigeants, mais élargie et souvent qualifiée de *firm governance* (*Krafft et Ravix*, 2008).

Cette rupture a impliqué l'élargissement du cadre théorique dominé par la théorie de l'agence et la théorie financière à d'autres théories hétérodoxes en économie, telles que les théories cognitives. Celles-ci analysent la firme non seulement sur sa capacité à économiser la connaissance, mais également sur son aptitude à créer de la connaissance et des compétences.

---

l'ensemble des agents pour lesquels ledéveloppement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

<sup>3</sup>*Coriat et Weinstein* (1995, p. 191) soulignent qu'une théorie complète doit proposer une théorisation de la firme « sous sa double dimension d'organisation et d'institution », et ressaisir pleinement chacune de ces deux dimensions, tout en les articulant.

<sup>4</sup> L'approche actionnariale trouve toute sa substance dans le cas des grandes entreprises managériales qui se caractérisent par la séparation de la propriété de la gestion. Elle n'aurait pas été appropriée dans les firmes entrepreneuriales, en raison de l'absence du problème de contrôle étant donné la forte concentration du capital chez les dirigeants et de la faiblesse de l'asymétrie informationnelle.

<sup>5</sup>*Williamson* (1994) souligne que cette prise de risque par les actionnaires est atténuée par la possibilité de diversifier leurs investissements et de céder leurs actions.

Une firme perçue comme une entité bien identifiée, apprenante et faisant évoluer à travers le temps ses connaissances et ses compétences. Il s'agit d'associer, aux considérations traditionnelles disciplinaires en termes de mesures coercitives, des leviers cognitifs, ce qui sous-entend que les leviers disciplinaires ne constituent pas la seule voie du processus de création de valeur<sup>6</sup>.

À ce titre, il s'agit d'intégrer également les compétences et autres actifs spécifiques dans ce processus. Ainsi, les mécanismes de gouvernance ne se contentent plus d'un rôle consistant à résoudre les conflits, mais plutôt un rôle plus proactif, permettant ainsi d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.

Malgré les antagonismes majeurs constatés entre les approches disciplinaires et l'approche cognitive, il est envisageable de construire une théorie synthétique de la gouvernance de la firme où peuvent être réunies simultanément les dimensions disciplinaires et incitatives, ainsi que les dimensions cognitives (Charreaux, 2006). La perception de la firme comme un nœud de contrats et les points de convergence existants admettent l'établissement de passerelles entre ces approches, ce qui ouvre ainsi la voie à une approche élargie de la gouvernance. Cette approche met le dirigeant au centre des conflits, tant du point de vue contractuel (fondé sur l'asymétrie informationnelle) que du point de vue cognitif (fondé sur les connaissances et les compétences)<sup>7</sup>.

Partant de là, la performance de la firme sera déterminée, d'une part, par les choix effectués par les dirigeants (compétences) et, d'autre part, par la qualité des systèmes d'incitation et d'évaluation de la performance, et donc de contrôle (Charreaux, 2006). Le tout se fait à l'aune des biais comportementaux (cognitifs et émotionnels, occasionnels ou systémiques) qui sont inducteurs de pertes de valeurs parfois plus notables que celles générées par l'opportunisme.

Ce méta-modèle de gouvernance, qui propose une approche intégratrice de la latitude capable d'offrir une meilleure compréhension du lien entre caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme, combine ainsi les enseignements des différents courants de la gouvernance susmentionnés avec l'approche comportementale. Cela le rend ainsi plus « complet », vu qu'il ne s'appuie pas sur un seul levier ou mécanisme, mais incorpore tous les types (disciplinaires, cognitifs et comportementaux) et qu'il considère par ailleurs le dirigeant comme un acteur actif du système de gouvernance (Wirtz, 2008).

## **2. - Origine et évolution conceptuelle de la RSE**

Les premières préoccupations sociales se situent aux abords du XIXe siècle, notamment avec les inquiétudes des employeurs quant à la montée des contestations revendicatives de leurs employés. Mais, la notion de RSE est plus récente et remonte à l'orée du siècle dernier avec notamment l'économiste John Morice Clark qui a introduit ce concept dans son article paru en 1916 intitulé "*The changing Basis of Economic Responsibility*", dans lequel il suggéra d'intégrer la dimension sociale à la responsabilité économiques des entreprises. Puis, aux années 1930, lorsque plusieurs entreprises aux USA mettent en place des avantages sociaux afin

---

<sup>6</sup> L'introduction du levier cognitif repose sur l'idée que les systèmes de gouvernance influencent également les choix stratégiques, notamment en matière d'innovation (Charreaux, 2005, p. 2)

<sup>7</sup>Le dirigeant se place au centre, soit du nœud contractuel qui forme l'entreprise, soit du faisceau de transactions reliant l'entreprise à ses divers partenaires.

de maintenir ou de capter la meilleure main d'œuvre. Mais, c'est durant les années 1950 que le concept de la RSE a été développé par des auteurs anglo-saxons, notamment par *Bowen* (1953)<sup>8</sup>.

Ce concept est une traduction de l'expression américaine *Corporate Social Responsibility*, qui ne se limite pas uniquement au "volet social" mais aborde plusieurs problématiques et enjeux, et dépasse les seules relations employeurs/salariés, pour concerner toute relation professionnelle ou tout lien avec un partenaire de la société civile dans le cadre de l'activité exercée. C'est pour cela que d'avantage d'ouvrages et d'institutions internationales parlent plus de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, car le terme "sociétal" permet intégrer plus la variété des thèmes que revêt la RSE.

La RSE s'est propagée dans les sociétés anonymes cotées qui ont été sollicitées pour répliquer aux attentes de la société, car pour certains auteurs la RSE améliore, ou du moins, ne dégrade pas la performance financière de l'entreprise<sup>9</sup>. Durant les années 1990, on parlait de la Performance Sociales des Entreprises et les parties prenantes (*Freeman*, 1984; *Donaldson* et *Preston*, 1995; *Clarkson*, 1995). Depuis les années 2000, cette notion a évolué vers la "Citoyenneté des Entreprises" (*Logsdon* et *Wood*, 2002) qui se focalise sur la responsabilité des entreprises envers leurs parties prenantes. L'acception contemporaine de la RSE renvoie à la notion de "Durabilité des Entreprises" (*Streurer et al.*, 2005; *Van Warrewijk*, 2003), ou à la "croissance durable" qui traitent de la relation entre la RSE et le Développement Durable. *Capron* et *Quairel-Lanoizelée* (2004, p. 10) soulignent que les entreprises associent aujourd'hui RSE et développement durable : « La thématique contemporaine de la responsabilité d'entreprise a trouvé, [...] une référence idéologique susceptible d'asseoir un corpus de « bonnes pratiques », voire de comportements normés : le développement durable. Pratiquement, il existe aujourd'hui une assimilation entre l'entreprise « socialement responsable » et celle qui contribue au développement durable ». Cette acception de la RSE s'est développée dans un contexte emmêlant plusieurs phénomènes macro et microéconomiques. Au niveau macroéconomique, on a assisté à une mondialisation qui a induit un affaiblissement de l'État providence et un accroissement du pouvoir des entreprises multinationales, notamment dans les économies occidentales et celles émergentes, ainsi qu'une déréglementation à l'échelle planétaire. Un phénomène accentué par le déclin grandissant de la crédibilité des institutions internationales (ONU, OMC, BM, etc.), mais aussi par une remise en cause de la mondialisation par des mouvements altermondialistes, ainsi que la crise de la gouvernance exprimée par les différents scandales financiers. Au niveau microéconomique, notamment durant les années 1990, on a observé, d'une part, l'abandon progressif de la firme traditionnelle ou firme

---

<sup>8</sup> Bowen, en 1953, dans un article intitulé "*Social Responsibilities of the Businessman*" s'interroge sur le rôle assigné aux entreprises dans la société, suite aux mutations structurelles des économies capitalistes. Il stipule que, du point de vue stratégique, l'entreprise est dans l'obligation d'intégrer les dimensions sociales dans les processus décisionnels face à la contrainte des pressions sociales. Et du point de vue éthique et moral, l'entreprise est dans l'obligation de tenir compte de toutes les parties prenantes, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles. Ainsi, pour Bowen, la RSE renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société, (*Bowen*, 1953, in *Caroll*, 1999).

<sup>9</sup>Même si certaines études n'appuient pas la thèse que les engagements sociétaux procurent forcément un avantage concurrentiel à l'entreprise (*Allouche* et *Laroche*, 2005). *A contrario*, ces études ont montré qu'ils peuvent induire des coûts supplémentaires qui, *de facto*, génèrent un désavantage compétitif ou des pertes de compétitivité par rapport aux concurrents.

managériale en raison de la tendance accrue au recentrage sur le métier de base et la désintégration verticale qui l'a accompagné, ainsi que le recours fréquent à l'externalisation. Et d'autre part, l'avènement de ce qu'on appelle la nouvelle firme plus intensive en capital humain spécialisé qu'en capital physique.

Ce faisant, les attentes sociales et environnementales envers les entreprises se sont étendues et les entreprises se retrouvent désormais en première ligne face aux revendications de la société, d'un côté, et de l'autre, le champ de la gouvernance s'est élargi à l'ensemble des partenaires cruciaux de la firme.

Il existe deux grandes écoles de la RSE<sup>10</sup>, l'une est américaine et l'autre européenne. Dans la première, la RSE y est "explicite" et dans la seconde elle y est "implicite" (*Matten et Moon, 2008*). Pour *Pasquero (2005)*, en raison de l'individualisme ancré dans la société américaine, et dans les conditions de l'économie de marché, le collectif passe en grande partie par l'addition des initiatives individuelles. Conséquemment, la RSE repose sur la satisfaction des attentes des parties prenantes de l'entreprise, supposées couvrir tous les enjeux du développement durable, car assimilées à la société toute entière, mais d'une façon philanthropique. *A contrario*, pour l'approche européenne, le collectif est soutenu par des institutions Étatiques et des organismes de service public. La RSE y est présentée comme étant intégrée dans l'activité de l'entreprise et non en périphérie, comme une indemnisation ou une compensation... (*Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007*).

Par ailleurs, dans le cadre de la gouvernance d'entreprise, la RSE est mobilisée pour réguler les relations de la firme avec ses partenaires. Néanmoins, cela dépend de l'approche de la gouvernance retenue...

### **3.- La RSE dans les théories de la gouvernance**

Le modèle de gouvernance actionnariale s'enferme dans une relation moniste actionnaires-dirigeants en essayant de répliquer à la problématique suscitée par la séparation fonctionnelle dans la firme managériale traditionnelle. Face à la nécessité de réguler les rapports de force entre les différentes parties prenantes, la gouvernance actionnariale se trouve dans l'incapacité d'y répondre. En effet, ce modèle de gouvernance d'entreprise ne s'intéresse qu'aux apporteurs de capital social et donc aux intérêts des propriétaires d'actifs non humains. En d'autres termes, la gouvernance actionnariale n'agit que dans le cadre des frontières juridiques des sociétés anonymes avec l'impératif de maximiser la rente organisationnelle des actionnaires, alors que d'autres acteurs (internes et externes à l'entreprise) qui sont au cœur du processus de création de valeur sont exclus. Dans cette perspective, la RSE est souvent désavouée, et ce pour diverses raisons.

Pour les néoclassiques libéraux, à titre d'exemple, avec la doctrine de la "responsabilité sociale", les mécanismes politiques se substituent aux mécanismes de marché comme moyens les plus adéquats dans l'allocation des ressources. *Friedman (1962)* stipule qu'il n'y a qu'une seule responsabilité de l'entreprise, c'est d'accroître le profit dans le respect des lois des affaires en vigueur, des règles d'éthique et des valeurs de la société. Il soutient en effet, qu'en matière de responsabilité, les seules personnes concernées sont des personnes physiques, en

---

<sup>10</sup> Nous préférons parler d'écoles ou de courants au lieu d'approches. Les approches de la RSE sont l'approche éthique, l'approche utilitariste ou instrumentale, l'approche intégrative et contractualiste, l'approchepolitique, l'approche juridique et l'approche institutionnelle.

l'occurrence les dirigeants employés dans les firmes managériales, dont l'objectif qui leur est assigné est de maximiser la richesse de leurs employeurs (les actionnaires), car ils n'ont ni les aptitudes ni la légitimité politique pour gérer des biens communs qui sont du domaine de l'État. Il souligne par ailleurs que les questions sociétales sont davantage considérées dans les entreprises bien gérées que dans les entreprises prétendues responsables socialement. En allant dans le même sens, *Hayek*, précise qu'étant une personne morale et artificielle<sup>11</sup>, l'entreprise est donc dénuée de moralité et de responsabilité.

Ainsi, la RSE est supposée avoir un effet négatif sur la richesse des actionnaires et peut engendrer des coûts additionnels (*Aupperle et al*, 1985), comme elle est conjecturée surcharger le rôle des dirigeants ce qui les dévie de leur mission principale qui est la création de la seule valeur actionnariale, et qui devrait mobiliser toute leur énergie<sup>12</sup>. On lui impute également l'introduction de la confusion dans les rôles des managers, en signifiant qu'ils doivent se soucier désormais de la performance sociale et environnementale, en plus de la performance économique traditionnelle<sup>13</sup>. Aussi, dans une situation de monopole, les dirigeants-décideurs ne prennent pas en charge les coûts consécutifs à leurs actions par rapport aux externalités négatives (*Arrow*, 1973).

L'approche *stakeholders* constitue le cadre de référence dominant dans la littérature sur la RSE. Elle s'intéresse à l'étude de la nature des relations qui relient l'organisation avec ses différentes parties prenantes. Néanmoins, même si la notion de parties prenantes fait partie intégrante de celle de la responsabilité sociale et que les deux notions sont imbriquées, la théorie des parties prenantes a essuyé de nombreuses critiques. Elle ne constitue pas une alternative effective à la théorie classique de l'entreprise, « elle ne fait que l'élargir-en lui adjoignant des connotations éthiques-dans une perspective fondamentalement libérale » (*Cazal*, 2006, p. 9). On lui reproche l'introduction davantage de complexité et de surcharge dans les processus décisionnels, ce qui met en perdition la conduite des dirigeants (*Igalens & Bayers*, p. 98). De plus, dans l'hypothèse de rationalité limitée et des schémas mentaux, les dirigeants ne peuvent pas identifier, notamment dans les situations complexes, toutes les parties prenantes ainsi que leurs attentes différenciées et évolutives. Par ailleurs, l'organisation a tendance à considérer les *stakeholders* en fonction de ses objectifs de performance (*Berman et al.*, 1999)<sup>14</sup>. Donc, elle privilégie les parties prenantes plus proches de l'activité économique, car elles génèrent la performance économique (les parties prenantes nécessaires)<sup>15</sup>.

La complexification des rôles, induite par la RSE, impacte pareillement l'entreprise, car la théorie des parties prenantes lui attribue, à travers l'introduction de la RSE, une fonction de régulation sociale en plus de la fonction économique traditionnelle. À supposer que l'entreprise puisse identifier les aspirations spécifiques des différentes parties prenantes, elle serait

<sup>11</sup> Les théories contractuelles des organisations qualifient plutôt la firme de "fiction légale".

<sup>12</sup> *Friedman* (1962) stipule que rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires.

<sup>13</sup> Comme toute médaille a son revers, en gérant ses relations avec ses *stakeholders* selon les préceptes de la *stakeholders theory*, l'entreprise crée des confusions dans les buts à suivre, ce qui la rend aux yeux de (*Jensen*, 2002) ingouvernable.

<sup>14</sup> In, *Gond & Mercier* (2004, p. 13).

<sup>15</sup> Parfois, des parties prenantes ne sont pas prises en compte, parce qu'elles sont trop faibles ou parce qu'elles sont muettes (faune, flore, générations futures...) (*Capron*, op.cit.).

incapable, d'une part, de tenir compte des valeurs, règles et normes qui façonnent les comportements et les attentes de ces parties prenantes (Capron, 2007) et, d'autre part, de concilier des attentes souvent antagonistes.

Il faut souligner que dans certaines conditions, des parties prenantes adoptent consciemment des comportements ou des stratégies de '*passager clandestin*', en ne faisant rien ou pas assez pour la promotion de l'intérêt commun (Capron, op.cit.). En se généralisant, cette stratégie pourrait déboucher sur une situation de sous-optimisation ou de dysfonctionnement social. En outre, on l'en serait confronté au problème d'incompatibilité des attentes de certaines parties prenantes avec les intérêts de l'entreprise<sup>16</sup>.

Un autre reproche majeur adressé à la théorie des parties prenantes est la faiblesse de ses validations empiriques, en raison de son apport modeste en moyens concrets de gestion des relations entre les partenaires. En effet, un certain nombre d'études tentent de tester la théorie, mais la qualité des résultats obtenus reste contestable (Damak-Ayadi, 2003, p. 18). Elle affiche également un certain statisme dans l'identification des *stakeholders*, car les outils qu'elle propose n'identifient que ceux existants. Elle s'avère donc incapable d'appréhender l'émergence de nouveaux *stakeholders*, ainsi que leurs attentes et leurs contributions dans la création de valeur.

Ces limites théoriques et empiriques de la théorie des parties prenantes impliquent inexorablement l'élargissement du cadre théorique dominé par la théorie juridico-financière à d'autres théories hétérodoxes en économie. Pour certains auteurs, cette alternative théorique est à prospecter auprès des théories cognitives et comportementales. En raison de l'incapacité des systèmes de contrôle disciplinaire (incitation, évaluation de la performance) à gérer les coûts comportementaux<sup>17</sup>, ainsi que certaines contraintes cognitives et schémas mentaux, l'économie comportementale peut être appliquée à l'introduction de l'éthique et la justice, la protection, l'économie de l'obésité et du self-control, etc. (Charreaux, 2005, p. 11). En réduisant, notamment les biais émotionnels (cupidité, orgueil, individualisme, conformisme...), les managers seraient plus sensibles à la question de la RSE. Cette théorie peut également s'avérer utile pour expliquer les systèmes obligatoires de protection sociale, des consommateurs, ou encore de l'environnement.

**Tableau 1. Grille comparative des théories de la gouvernance de la firme**

Théorie de la Gouvernance	Disciplinaire		Cognitive	Comportementale	Elargie
	Actionnariale	Partenariale			

<sup>16</sup> Selon Friedman et Milles (2002), les relations entre organisations et *stakeholders* peuvent être, d'une part, compatibles ou non compatibles avec les intérêts de l'entreprise et, d'autre part, nécessaires (internes) ou contingentes (externes). Ils distinguent entre les relations nécessaires et compatibles (actionnaires, direction, partenaires); les relations nécessaires mais incompatibles (syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations); les relations contingentes et compatibles (public en général, organisations connectées dans des associations communes); les relations contingentes mais incompatibles (ONG). Par ailleurs, la théorie des cycles de vie des organisations a montré que la pertinence des *stakeholders* pour une entreprise varie tout au long de son développement (Capron, op.cit. p. 14).

<sup>17</sup> Les coûts comportementaux sont d'origine interne liés aux biais cognitifs et émotionnels des managers, et externe liés aux erreurs comportementales des analystes et investisseurs.

<b><i>Théories de la firme et supports</i></b>	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale ; Théorie évolutionniste. Théorie des ressources et des compétences. Théorie de l'intendance...	Pas de théorie spécifique de la firme. Les différents mécanismes de création de valeur doivent intégrer l'effet des biais comportementaux	Tentatives de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives et prise en compte des dimensions comportementales .
<b><i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i></b>	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs-cognitifs. Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Corriger les pertes d'efficacité liées aux biais comportementaux.	Synthèse des dimensions disciplinaires, productives et comportementales .
<b><i>Type d'efficacité</i></b>	Efficacité statique contrainte. Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété.	Efficacité statique contrainte. Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété.	Efficacité dynamique contrainte. Dimension productive cognitive.	Efficacité dynamique contrainte. Dimension comportementale.	Efficacité dynamique contrainte. Dimensions productives, cognitives, disciplinaires et comportementale.
<b><i>Critère d'efficacité</i></b>	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable, notamment par l'innovation.	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par la réduction des coûts comportementaux et des défaillances des décisions managériales.	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation, la résolution des conflits et la réduction des défaillances managériale liées aux biais comportementaux.
<b><i>Définition du système de gouvernance</i></b>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats et d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	Ensemble des mécanismes permettant de débiaiser les décisions managériales ou de corriger les conséquences des biais.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale (dimensions répartition et production).
<b><i>Mécanismes de gouvernance</i></b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier.	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision axée sur l'incidence des biais sur la création de valeur.	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions,

		nœud de contrats. Définition de la latitude managériale optimale.			production et répartition ainsi que l'incidence des biais de comportement.
<b>Objectif de Gestion</b>	Maximisation de la valeur actionnariale (critère exogène ou endogène).	Maximisation de la valeur partenariale (critère exogène ou endogène).	Recherche de valeur pour l'entreprise.	Pas d'objectif spécifique. S'adapte aux objectifs des autres courants.	Recherche de la valeur partenariale.
<b>RSE</b>	Globalement ignorée. Les parties prenantes sont rémunérées aux coûts d'opportunité et leurs intérêts sont garantis par les contrats. Elle est une source de dysfonctionnement social.	Prise en compte par les dirigeants des attentes des parties prenantes, dont elle suppose l'homogénéité et donc l'absence de conflits. La satisfaction des attentes individuelles des <i>stakeholders</i> aboutit à l'intérêt général. Privilégie les <i>stakeholders</i> proches de l'activité économique.	La RSE s'inscrit dans un processus individuel ou collectif. Insiste sur le rôle de l'apprentissage, de l'innovation et des relations tacites entre les <i>stakeholders</i> .	Introduction de l'éthique et la justice, la protection, la santé (économie de l'obésité),..., en réduisant les biais comportementaux (cognitifs/émotionnels, individuels/collectifs).	Le rôle de l'apprentissage dans la réduction des biais comportementaux qui permet une prise en compte des attentes des parties prenantes.

Source : adapté de Charreaux (2005, 2006) et complété par nos soins.

## Conclusion

L'ambition principale de cette contribution est d'établir, à travers une analyse exploratoire, un bilan (non exhaustif) de la littérature susceptible d'expliquer la relation qu'entretiennent les théories de la gouvernance avec la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

À travers ce bilan critique des théories de la gouvernance, il apparaît que la théorie des parties prenantes s'est imposée comme le courant théorique dominant pour aborder la question de la RSE, en dépit des limites conceptuelles qu'elle présente. Toutefois, des théories dites alternatives peuvent constituer des voies de réflexion tout à fait plausibles de par leur potentiel explicatif élevé, à l'instar de la théorie cognitive et la théorie comportementale (approche synthétique de la gouvernance).

Le modèle de la gouvernance élargie ou synthétique s'avère le plus indiqué à plus d'un titre, car il permet, d'une part, de considérer la gouvernance dans toutes ses dimensions et composantes (parties prenantes de la firme), et de positionner le dirigeant en tant qu'acteur principal (actif) au centre du processus décisionnel de la firme, comme il tient simultanément compte des leviers disciplinaires et cognitifs du système de gouvernance. Et d'autre part, il permet d'intégrer les différentes théories de la gouvernance, avec les passerelles existantes entre elles, ainsi que les hypothèses fondamentales qu'elles partagent.

Néanmoins, cette approche n'est pas dénuée de limites et, à l'instar des autres théories retenues, elle s'est avérée incapable d'appréhender "séparément" le processus d'intégration des principes de la RSE.

*In fine*, les théories de la gouvernance se heurtent systématiquement, lorsqu'elles abordent la RSE, à la problématique de concilier entre deux objectifs difficilement conciliables : d'un côté, les impératifs de performance de l'entreprise et, d'un autre côté, les obligations sociales et les attentes différenciées des *stakeholders*.

Cependant, l'entretien par les dirigeants de relations "altruistes" avec les *stakeholders* de l'entreprise, et avoir des orientations stratégiques qui se traduisent par des actions ou des procédures managériales durables, constituent un gage de création de valeur durable et donc d'efficience organisationnelle.

Ces limites ouvrent la voie, par ailleurs, à l'exploration d'autres théories, telles que la théorie des contrats sociaux, les théories sociologiques néo-institutionnelles, la théorie des conventions, etc.

## Références bibliographiques

- **Allouche J, et Laroche, P** (2005) Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de littérature. Colloque : « la responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.
- **Aupperle K-E, Carrol, A-B, Hatfield, J-D** (1985) An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, Vol 28, N° 2, pp. 446-464.
- **Arrow K**, (1973) Social Responsibility and Economic Efficiency. *Public Policy*, Fall, pp. 303-317.
- **Berle A. A, Means G**, (1932) *The Modern Corporation and the Private Property*. New York, Mc Millan.
- **Capron M, Quairel-Lanoizelée F** (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Edition La Découverte.
- **Capron M, Quairel-Lanoizelée F** (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*. Edition La Découverte.
- **Capron M**, (2007) La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques. Colloque international « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise », Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen. <http://www.fseg.univ.tlemcen.dz/larevue07/michel%20capron.pdf>
- **Carroll A. B** (1999) Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct", *Business and Society*, 38: 3, p. 268-295.
- **Cazal D** (2006) RSE et parties prenantes : une entreprise contractuelle et universelle ? 8<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social, Dakar, mai 2006.

- **Charreaux G** (2005) Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale" : une réflexion exploratoire. French journal Revue Française de Gestion, Mai, DOI: 10.3166/rfg.157. p. 215-238.
- **Charreaux G** (2006) Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, in Charreaux et Wirtz et al, Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives. Edition Economica, Paris, p. 297-356.
- **Charreaux G** (2000) La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. Revue d'Économie Industrielle. Vol. 92. 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestres, p. 193-214.
- **Charreaux G** (1999) La théorie positive d'agence : lecture et relectures.... In Koenig G et al. De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>è</sup> siècle, édition Economica, Paris, p. 61 – 141.
- **Chatelin et Tribucq** (2003) Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise. Working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne,
- **Coriat B, Weinstein O** (1995) Les nouvelles théories de l'entreprise. Edition Références, Paris.
- **Damak-Ayadi S** (2003) La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?, 24<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France, pp. 01-20. ffhalshs-00154139v2ff
- **Dupuis J. C** (2008) La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau. Revue française de gestion, vol. 180, n° 1, pp. 159-175.
- **Fama E. F, Jensen M.C** (1983) Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, vol. 26, June, p. 301-326.
- **Friedman M** (1962) Capitalism and freedom, Chicago. University of Chicago Press.
- **Germain O** (2001) L'efficience à l'épreuve de la stratégie d'entreprise. In Joffre P et al. La théorie des coûts de transaction : regard et analyse du management stratégique. Edition Vuibert, Paris, p. 41-58.
- **Gond J.-P, Mercier S** (2005) Les théories de parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Les notes du LIRHE, N° 411.
- **Hoarau C, Teller R** (2001) Création de valeur et management de l'entreprise. Edition Vuibert.
- **Igalens J, Point S** (2009) Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes. Edition Dunod, Paris.
- **Jensen M. C** (2002) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. Business Ethics Quarterly, 12 (2), p. 235-256
- **Krafft J, Ravix** (2008) Gouvernance d'entreprise et gouvernance de la connaissance: repenser la relation en termes de cohérence d'entreprise. Revue Économie de l'innovation et des nouvelles technologies, 17 (1-2), p. 79-95. DOI : 10. 1080/1043859079359
- **Matten D, Moon J** (2008) Implicit and Explicit CSR: a conceptual framework for understanding CSR in Europe'', Academy of Management Review, vol. 33, N° 2, p. 404-424
- **Mercier S** (1999) L'éthique dans les entreprises », édition La découverte, Paris.
- **Milgrom P, Roberts J** (1997) Économie, organisation et management. Edition De Boeck Université, Brussel.
- **Pasquero J** (2005) La RSE comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In Turcotte M.F, Salmon A, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Presses de l'Université du Québec, p. 80-143.

- **Pérez R** (2003), La gouvernance de l'entreprise. Edition La Découverte, collection « repères », Paris.
- **Trébucq S** (2003) La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques. Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et de management. Jeudi 20 et vendredi 21 mars 2003. CRETIGE- Université Paris-Dauphine.
- **Williamson O. E** (1994) Les institutions de l'économie. Edition InterEditions, paris.
- **Wirtz P** (2006) Système national de gouvernance, structure locales et logique de création et d'appropriation de rentes : les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann. In Charreaux et al, Gouvernance des entreprises : nouvelles perspectives. Edition Economica, Paris, p. 195-222.